กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคพลิกผัน

วิทวัฒน์ มาทอง[1*], ขวัญชนก อิสมาแอล[2]

[1*,2]วิทยาลัยนานาชาติอิสลามกรุงเทพ มหาวิทยาลัยเกริก, ประเทศไทย

ผู้ประสานงานหลัก; E-Mail: 68120188@krirk.ac.th[1*]

วันรับ: 10 กุมภาพันธ์ 2569 วันแก้ไข: 23 เมษายน 2569 วันตอบรับ: 29 เมษายน 2569

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคพลิกผัน” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และนโยบายการศึกษา การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ (Systematic Literature Review) จากบทความวิชาการ งานวิจัย เอกสารนโยบาย และรายงานสถิติด้านการศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2560–2569 เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคพลิกผันประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ (1) กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงสร้างและนโยบาย (2) กลยุทธ์การบริหารด้านวิชาการและหลักสูตร (3) กลยุทธ์การบริหารบุคลากรทางการศึกษา (4) กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย และ (5) กลยุทธ์ด้านการปรับตัวและนวัตกรรม โดยความยั่งยืนของโรงเรียนมิได้ขึ้นอยู่กับการปรับตัวเชิงเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการอัตลักษณ์ทางศาสนา คุณค่าองค์กร และความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยผลการศึกษานี้สามารถใช้เป็นแนวทางเชิงวิชาการและเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการเสริมสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหาร, โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา, ความยั่งยืนขององค์กร, อัตลักษณ์องค์กร, ยุคพลิกผัน

Academic Article

المجلة الإسلامية التايلاندية
วารสารอิสลามแห่งประเทศไทย
Thailand Islamic Journal

Vol.3 No.1 (January-June 2026)

Strategic Management for the Sustainable Survival of Small Private Religious Schools in the Era of Disruption

Witthawat Mathong[1*], Kwanchanok Isma-ael[2]

[1*,2]International Islamic College Bangkok, Krirk University, Thailand

Corresponding Author; E-Mail: 68120188@krirk.ac.th[1*]

Received: 10 February 2026 *Revised: 23 April 2026* *Accepted: 29 April 2026*

Abstract

This academic article aims to analyze management strategies that enable small private religious schools to survive and achieve sustainable development amid rapid changes and uncertainties in social, economic, technological, and educational policy environments. The study employs a qualitative research approach using a Systematic Literature Review (SLR). Relevant literature, including academic articles, research studies, policy documents, and educational statistical reports published between 2017 and 2026, was systematically reviewed to analyze and synthesize existing knowledge.

The findings reveal that sustainable survival strategies for small private religious schools in the era of disruption consist of five key dimensions: (1) structural and policy management strategies, (2) academic and curriculum management strategies, (3) educational personnel management strategies, (4) community and network relationship management strategies, and (5) adaptation and innovation strategies. The study further indicates that the sustainability of these schools depends not only on technical adaptation but also on strategic management that effectively integrates religious identity, organizational values, and managerial flexibility in responding to changing circumstances. The findings provide both academic and policy implications for administrators of private religious schools and relevant stakeholders. They offer practical guidance for strengthening institutional resilience, enhancing long-term sustainability, and supporting the continued development of private religious schools in an increasingly dynamic and uncertain environment.

Keywords: Strategic Management, Private Religious Schools, Organizational Sustainability, Organizational Identity, Era of Disruption

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างลึกซึ้งและรอบด้าน อันเป็นผลมาจากพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีดิจิทัล และการเมืองการปกครอง ซึ่งได้หลอมรวมกันจนก่อให้เกิดบริบทใหม่ของการจัดการศึกษาในฐานะกลไกสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์และความมั่นคงของสังคม การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวมิได้ส่งผลเพียงต่อกระบวนการเรียนรู้เท่านั้น หากแต่ยังสั่นคลอนบทบาท หน้าที่ และรูปแบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาในฐานะองค์กรสาธารณะและองค์กรทางสังคมที่ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของรัฐและประชาชนควบคู่กันไป ภายใต้บริบทดังกล่าว สถานศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอน (uncertainty) ความซับซ้อน (complexity) และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (volatility) ซึ่งท้าทายขีดความสามารถในการคาดการณ์และการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในประเทศที่รัฐมีบทบาทกำกับควบคุมระบบการศึกษาอย่างเข้มข้นผ่านรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ อาทิ การกำหนดมาตรฐานการศึกษา หลักสูตรแกนกลาง และระบบการประกันคุณภาพ (Fullan, 2016) สถานศึกษาจึงไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติการเพียงอย่างเดียว หากจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดและกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่สอดรับกับบริบทเชิงโครงสร้างดังกล่าวอย่างเป็นระบบ

ประเทศไทยการจัดการศึกษาเป็นภารกิจของรัฐและเอกชนภายใต้กรอบของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งบัญญัติไว้ในมาตรา 54 ว่า “รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” และเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างหลากหลาย ภายใต้การกำกับ ดูแล และส่งเสริมของรัฐ การบัญญัติดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการดำรงอยู่ของโรงเรียนเอกชนมิใช่เพียงเรื่องของการแข่งขันเชิงตลาด หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการศึกษาของชาติที่ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับกรอบกฎหมายและนโยบายการศึกษาแห่งชาติ รายงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2565) ระบุว่า โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กมีแนวโน้มยุบรวมและเลิกกิจการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยโรงเรียนที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มักขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขาดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และขาดการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ข้อมูลสถิติล่าสุดจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2567) ระบุว่าในช่วงปี พ.ศ. 2565–2566 มีโรงเรียนเอกชนแจ้งเลิกกิจการไปแล้วกว่า 84 แห่ง และมีแนวโน้มจ่อปิดกิจการเพิ่มขึ้นอีกราว 40–80 แห่งภายในปี พ.ศ. 2569 สอดคล้องกับวิกฤตประชากรที่จำนวนเด็กเกิดใหม่ลดลงเหลือเพียงประมาณ 4.6 แสนคนในปี พ.ศ. 2567 ซึ่งถือเป็นจุดเปราะบางสำคัญที่ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กต้องเร่งปรับตัว งานวิจัยของณรงค์ศักดิ์ แสงทอง (2563) ยังพบว่า การบริหารจัดการที่ไม่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการปฏิบัติจริง

เป็นปัจจัยสำคัญที่บั่นทอนความสามารถในการดำรงอยู่ของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในระยะยาว พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ยังเน้นย้ำหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการบริหารจัดการที่มุ่งคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นฐานคิดสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กให้สอดคล้องกับยุคพลิกผัน งานศึกษาของณรงค์ ศักดิ์ แสงทอง (2563) พบว่า การบริหารที่เชื่อมโยงผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ผู้นำศาสนา และชุมชนท้องถิ่นเข้าด้วยกัน มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงด้านความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กได้อย่างมีนัยสำคัญ

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กดำเนินการจัดการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดให้โรงเรียนเอกชนมีอิสระในการบริหารจัดการภายในระดับหนึ่ง แต่ต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการศึกษา หลักสูตร และการประเมินคุณภาพตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ขณะเดียวกัน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนายังมีภารกิจเฉพาะในการจัดการเรียนรู้ด้านศาสนาและคุณธรรมควบคู่กับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ซึ่งเพิ่มภาระเชิงโครงสร้างและการบริหารจัดการมากกว่าโรงเรียนทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) รายงานสถานการณ์ด้านการศึกษาในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาในประเทศไทย งานวิจัยของ (สุรชัย จันทร์แก้ว, 2564; สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2565) กล่าวว่าโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา กำลังเผชิญกับความเปราะบางเชิงองค์กรจากหลายปัจจัยร่วมกัน ได้แก่ การลดลงของประชากรวัยเรียน ต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มสูงขึ้น การแข่งขันจากสถานศึกษาทางเลือก และข้อจำกัดด้านการสนับสนุนจากภาครัฐเมื่อเทียบกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ รวมถึงความท้าทายจากการก้าวเข้าสู่ยุคปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้และการบริหารจัดการอย่างสิ้นเชิง สถานศึกษาที่ขาดความพร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเผชิญกับแรงกดดันด้านคุณภาพและความคาดหวังของสังคมที่ทวีความรุนแรงขึ้น ภายใต้กรอบกฎหมายการบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กจึงไม่อาจอาศัยแนวทางการบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการดำเนินงานเชิงกิจวัตร (routine-based management) หากแต่จำเป็นต้องพัฒนา “กลยุทธ์การบริหาร” ที่สามารถเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดทางกฎหมาย นโยบายการศึกษา หลักสูตร และบริบทชุมชนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ งานวิจัยของพิมพันธ์ เดชะคุปต์ (2565) และอารีย์ บุญช่วย และคณะ (2566) กล่าวว่าโรงเรียนเอกชนที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนมักมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการใช้หลักสูตรอย่างยืดหยุ่นภายใต้กรอบกฎหมาย และสามารถสร้างอัตลักษณ์ทางการศึกษาที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป ดังนั้นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กมีบทบาทสำคัญต่อสังคมไทยในฐานะพื้นที่ทางการศึกษาที่หล่อหลอมคุณธรรม จริยธรรม และอัตลักษณ์ทางศาสนา ควบคู่กับการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ

จากบริบทเชิงรัฐธรรมนูญ กฎหมาย หลักสูตร และสถานการณ์การศึกษาในปัจจุบัน แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้รับการยอมรับในฐานะเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา ทั้งในมิติของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างเหมาะสมกับบริบท (Porter, 1996; ชุติมา วรรณศรี, 2565) งานวิจัยในประเทศไทยยังชี้ให้เห็นว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วม การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการเชื่อมโยงโรงเรียนกับชุมชน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสถานศึกษาเอกชน (อารีย์ บุญช่วย และคณะ, 2566) จากเหตุผลดังกล่าว บทความวิชาการฉบับนี้มุ่งนำเสนอแนวคิดและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคพลิกผัน โดยอาศัยการสังเคราะห์แนวคิดทางการบริหารการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบริบทประเทศไทย และกรอบแนวคิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นแนวทางเชิงวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทจริงของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในสังคมไทยปัจจุบัน

1.1 วิธีการดำเนินการศึกษา (Research Methodology) บทความวิชาการนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ (Systematic Literature Review) โดยมีขั้นตอนดังนี้:

1) สืบค้นข้อมูลจากฐานข้อมูล ThaiJO, Google Scholar และรายงานจากกระทรวงศึกษาธิการ

2) กำหนดช่วงเวลาการสืบค้นระหว่างปี พ.ศ. 2560–2569 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัย

3) คัดเลือกเอกสารโดยใช้คำสำคัญ เช่น 'กลยุทธ์การบริหาร', 'โรงเรียนเอกชนสอนศาสนา', และ 'ยุคพลิกผัน'

4) วิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ 5 ด้าน

2. แนวคิดยุคพลิกผันกับการบริหารการศึกษา

ระบบการศึกษาและองค์กรทางการศึกษาทุกระดับกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่แน่นอน และซับซ้อน อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ รวมถึงนโยบายสาธารณะที่มีความผันผวน บริบทดังกล่าวถูกอธิบายว่าเป็น “ยุคพลิกผัน” ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อรูปแบบการบริหารจัดการ ความสามารถในการปรับตัว และความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กโดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายดังนี้

Christensen (1997) อธิบายแนวคิด Disruptive Era ว่าเป็นยุคที่นวัตกรรมหรือรูปแบบการดำเนินงานใหม่สามารถเข้ามาเปลี่ยนแปลงหรือทำลายโครงสร้างเดิมขององค์กรอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดในระยะยาว

Bennett และ Lemoine (2014) เสนอแนวคิดโลกยุค VUCA ซึ่งประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) โดยชี้ว่าบริบทดังกล่าวทำให้องค์กรไม่สามารถใช้รูปแบบการวางแผนแบบคงที่หรือเชิงเส้นได้อีกต่อไป

Fullan (2016) ขยายความว่าการบริหารองค์กรและสถานศึกษาในยุคพลิกผันจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้าง ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง และการเรียนรู้ขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า

ยุคพลิกผัน (disruptive era หรือ VUCA world) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายสภาพแวดล้อมทางสังคมและองค์กรที่มีลักษณะความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fullan, 2016) ในบริบทของการศึกษายุคพลิกผันมิได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีเพียงประการเดียว หากแต่ครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษา บทบาทของรัฐ กลไกการกำกับดูแล ตลอดจนความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคมโดยรวม การบริหารการศึกษาในยุคพลิกผันจึงต้องเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลาย ทั้งการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันระหว่างสถานศึกษาที่ทวีความรุนแรงขึ้น การลดลงของประชากรวัยเรียน และแรงกดดันด้านคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) สถานศึกษาไม่สามารถดำเนินงานในฐานะหน่วยงานที่ปิดตัวเองจากสังคมได้อีกต่อไป หากแต่ต้องทำหน้าที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่สามารถปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษาเสนอว่าการบริหารในยุคพลิกผันจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการบริหารเชิงสั่งการ (command-and-control) ไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์และเชิงเครือข่าย (strategic and network-based management) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการกำหนดนโยบาย (Fullan, 2016; Porter, 1996) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของชุมชน และการบริหารจัดการที่คำนึงถึงบริบทเฉพาะของสถานศึกษาแต่ละแห่ง ตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษาที่สามารถปรับตัวได้ดีในยุคพลิกผัน มักมีลักษณะการบริหารที่

ยืดหยุ่น เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และมีการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์เชิงนโยบายกับการปฏิบัติจริงในระดับสถานศึกษา (ชุติมา วรรณศรี, 2565; อารีย์ บุญช่วย และคณะ, 2566) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษาเอกชน ซึ่งต้องเผชิญกับแรงกดดันทั้งจากภาครัฐในด้านกฎหมายและมาตรฐานการศึกษา และจากกลไกตลาดในด้านการแข่งขันและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

นอกจากนี้แนวคิดยุคพลิกผันยังเน้นย้ำบทบาทของผู้นำทางการศึกษาในฐานะ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (change leader) ที่ต้องมีความสามารถในการมองภาพรวมเชิงระบบ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบท (Fullan, 2016) ผู้นำสถานศึกษาในยุคนี้จึงไม่เพียงทำหน้าที่บริหารจัดการทรัพยากรเท่านั้น หากแต่ต้องสร้างความหมายร่วม (shared meaning) สร้างแรงจูงใจ และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนขององค์กรทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุปแนวคิดยุคพลิกผันได้เปลี่ยนกรอบความคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ จากการมุ่งเน้นความมั่นคงและความเป็นระเบียบ ไปสู่การมุ่งเน้นความยืดหยุ่น การเรียนรู้ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ภายใต้บริบทดังกล่าว การบริหารการศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเชิงกลยุทธ์เป็นฐาน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน

2.1 ลักษณะของยุคพลิกผันในบริบทการศึกษาไทย

ยุคพลิกผันในบริบทการศึกษาไทยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบริบทสากลบางประการ เนื่องจากการจัดการศึกษาในประเทศไทยดำเนินอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลของรัฐที่เข้มข้น ควบคู่กับพลวัตทางสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะของยุคพลิกผันดังกล่าวสามารถอธิบายได้เป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและกฎหมายอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาไทยอยู่ภายใต้กรอบของรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และนโยบายสาธารณะที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงอยู่เป็นระยะ ทั้งในด้านมาตรฐานการศึกษา ระบบการประกันคุณภาพ และแผนการศึกษาแห่งชาติ ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างและเชิงบริหารอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพิ่มระดับความไม่แน่นอนในการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ

2) การเปลี่ยนแปลงทางประชากรและโครงสร้างสังคม

แนวโน้มการลดลงของประชากรวัยเรียนส่งผลโดยตรงต่อจำนวนผู้เรียนและเสถียรภาพทางการเงินของสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก งานวิจัยของสุรชัย จันทร์แก้ว (2564) พบว่า โรงเรียนจำนวน

มากประสบปัญหาจำนวนนักเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ ส่งผลให้เกิดการยุบรวมโรงเรียนและการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรงขึ้น สะท้อนถึงความผันผวนและความไม่แน่นอนของระบบการศึกษาไทยในยุคปัจจุบัน

3) การรุกคืบของเทคโนโลยีดิจิทัลและรูปแบบการเรียนรู้ใหม่

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เปลี่ยนแปลงบทบาทของสถานศึกษา ครู และผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญ สถานศึกษาไม่ใช่แหล่งความรู้เพียงแหล่งเดียวอีกต่อไป หากแต่ต้องแข่งขันกับแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์และแหล่งความรู้นอกระบบ (ชุติมา วรรณศรี, 2565) โรงเรียนที่ไม่สามารถปรับตัวด้านเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมย่อมเผชิญกับข้อจำกัดด้านคุณภาพและความสามารถในการแข่งขัน

4) แรงกดดันด้านคุณภาพและความคาดหวังของสังคม

สังคมมีความคาดหวังต่อสถานศึกษาในการผลิตผู้เรียนที่มีสมรรถนะสูง มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถดำรงชีวิตได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความคาดหวังดังกล่าวสะท้อนผ่านหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) และนโยบายด้านคุณภาพการศึกษาของรัฐ ซึ่งเพิ่มความซับซ้อนในการบริหารจัดการสถานศึกษาในภาพรวมกล่าวโดยสรุป ลักษณะของยุคพลิกผันในบริบทการศึกษาไทยสะท้อนผ่านความผันผวนเชิงนโยบาย การเปลี่ยนแปลงทางประชากร การรุกคืบของเทคโนโลยี และแรงกดดันด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุปยุคพลิกผันในบริบทการศึกษาไทยเป็นช่วงเวลาที่ระบบการศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งด้านนโยบาย กฎหมาย เทคโนโลยี และโครงสร้างประชากร ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับบทบาทและรูปแบบการบริหารจัดการจากแนวทางดั้งเดิมไปสู่การบริหารที่มีความยืดหยุ่นและเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

2.2 ผลกระทบของยุคพลิกผันต่อโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กได้รับผลกระทบจากยุคพลิกผันอย่างเข้มข้นกว่าสถานศึกษาประเภทอื่น เนื่องจากต้องดำเนินการจัดการศึกษาในฐานะองค์กรเอกชนภายใต้การกำกับของรัฐ และในขณะเดียวกันต้องรักษาอัตลักษณ์ทางศาสนาและพันธกิจด้านคุณธรรมควบคู่กับการจัดการศึกษาตามมาตรฐานแห่งชาติ สามารถอธิบายได้เป็นประเด็นสำคัญดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2565)

1) ผลกระทบด้านโครงสร้างการบริหารและความมั่นคงขององค์กร

ยุคพลิกผันส่งผลให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนด้านจำนวนนักเรียน งบประมาณ และทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการศึกษาและการแข่งขันกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ ทำให้รูปแบบการบริหารแบบเดิมไม่สามารถรองรับสภาวะที่ผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้โรงเรียนจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564)

2) ผลกระทบด้านการจัดการเรียนรู้และคุณภาพผู้เรียน

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้เรียนในยุคพลิกผัน ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กต้องปรับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล ควบคู่กับการธำรงอัตลักษณ์ทางศาสนา การขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนรู้ หากไม่มีการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2565)

3) ผลกระทบด้านความเชื่อมั่นของผู้ปกครองและชุมชน

ยุคพลิกผันทำให้ผู้ปกครองมีทางเลือกทางการศึกษามากขึ้น และให้ความสำคัญกับคุณภาพการศึกษา ความปลอดภัย และโอกาสในอนาคตของผู้เรียน โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กจึงต้องสร้างความเชื่อมั่นผ่านการบริหารจัดการที่โปร่งใส การมีส่วนร่วมของชุมชน และการสื่อสารภาพลักษณ์ของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อคงอยู่และได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่อง (สุภางค์ จันทวานิช, 2563)

กล่าวโดยสรุปยุคพลิกผันส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กทั้งด้านการบริหารการจัดการเรียนรู้ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนในระยะยาว

3. บริบทและความท้าทายของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในยุคพลิกผัน

3.1 ลักษณะทั่วไปของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาที่ดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากโรงเรียนเอกชนทั่วไปทั้งในด้านโครงสร้างการบริหาร ระบบทรัพยากร และพันธกิจทางศาสนา (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2565) โครงสร้างการบริหารของโรงเรียนกลุ่มนี้มักมีลักษณะแบบกึ่งรวมศูนย์ ผู้บริหารสถานศึกษามักทำหน้าที่หลากหลาย ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร การเงิน และการประสานงานกับองค์กรศาสนา ซึ่งสะท้อนถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากรมนุษย์และงบประมาณ (ณรงค์ศักดิ์ แสงทอง, 2563)

ด้านแหล่งรายได้ โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กพึ่งพาค่าเล่าเรียนเป็นหลัก ควบคู่กับการสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรศาสนา ส่งผลให้โรงเรียนมีความเปราะบางทางการเงินสูงเมื่อเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและโครงสร้างประชากร (สุรชัย จันทร์แก้ว, 2564) ขณะเดียวกัน ความสัมพันธ์กับชุมชนถือเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญ เนื่องจากโรงเรียนมิได้ทำหน้าที่เพียงจัดการศึกษา แต่ยังเป็นพื้นที่หล่อหลอมคุณธรรม จริยธรรม และอัตลักษณ์ทางศาสนาให้กับชุมชน (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2565)

3.2 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อความอยู่รอด

1) นโยบายการศึกษาและกรอบกฎหมายของรัฐ

นโยบายการศึกษาและกฎหมายที่รัฐกำหนด เช่น มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรแกนกลาง และระบบการประกันคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก แม้รัฐจะเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา แต่ข้อกำหนดเชิงโครงสร้างกลับเพิ่มภาระด้านการบริหารและต้นทุนการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564; สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2565)

2) การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจ

การลดลงของประชากรวัยเรียน ภาวะเศรษฐกิจ และภาระค่าครองชีพของครัวเรือน ส่งผลให้ผู้ปกครองมีทางเลือกด้านการศึกษามากขึ้น โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กจึงต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากโรงเรียนรัฐ โรงเรียนเอกชนทั่วไป และรูปแบบการศึกษาทางเลือก (สุรชัย จันทร์แก้ว, 2564; อารีย์ บุญช่วย และคณะ, 2566)

3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการแข่งขันเชิงคุณภาพ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ยกระดับความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพผู้เรียน โรงเรียน จึงต้องพัฒนาทักษะแห่งอนาคตควบคู่กับการธำรงอัตลักษณ์ทางศาสนา ซึ่งเป็นความท้าทายอย่างยิ่งสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด (Fullan, 2016; ชุติมา วรรณศรี, 2565)

3.3 ปัจจัยภายในที่เป็นทั้งจุดแข็งและข้อจำกัด

อัตลักษณ์ทางศาสนาเป็นจุดแข็งสำคัญที่ช่วยสร้างความแตกต่างและความศรัทธาทางสังคมให้แก่โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม หากไม่สามารถเชื่อมโยงอัตลักษณ์ดังกล่าวเข้ากับการจัดการศึกษาสมัยใหม่ อาจกลายเป็นข้อจำกัดต่อการปรับตัวขององค์กร (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2565)

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กดำรงอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายและนโยบายของรัฐที่เข้มข้น ควบคู่กับข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหารและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ปัจจัยภายนอกทั้งด้านนโยบาย การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ได้เพิ่มแรงกดดันต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ปัจจัยภายใน โดยเฉพาะอัตลักษณ์ทางศาสนา ความสัมพันธ์กับชุมชน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดในการปรับตัวของสถานศึกษาในยุคพลิกผัน ดังนั้น การบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงอัตลักษณ์ทางศาสนาเข้ากับบริบท

การศึกษาสมัยใหม่อย่างเป็นระบบ จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความมั่นคงและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในระยะยาว

4. กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก

โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีลักษณะเฉพาะ ทั้งในด้านอัตลักษณ์ทางศาสนา พันธกิจด้านการปลูกฝังคุณธรรม และความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับชุมชน อย่างไรก็ตาม โรงเรียนประเภทนี้มักเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร และความสามารถในการแข่งขันในระบบการศึกษาที่มีความเปลี่ยนแปลงสูง การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของยุคพลิกผัน แนวคิดและกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กให้สามารถดำรงอยู่และพัฒนาอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของยุคพลิกผัน ซึ่งมีลักษณะของความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ไม่แน่นอน และซับซ้อน ทั้งด้านนโยบายการศึกษา เทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดกลยุทธ์การบริหารจึงไม่อาจยึดติดกับรูปแบบการบริหารแบบเดิม

ความหมายของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก

Chandler (1962) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร การเลือกแนวทางการดำเนินงาน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษา โดยมุ่งให้การบริหารมีทิศทางชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทแวดล้อม

Bush (2011) อธิบายว่า มุมมองด้านการบริหารการศึกษา กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนหมายถึงกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบของผู้บริหาร ที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ นโยบาย และการปฏิบัติจริง เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2565) ระบุว่า กลยุทธ์การบริหารสำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา ต้องคำนึงถึงอัตลักษณ์ทางศาสนาเป็นแกนหลัก ควบคู่กับการปรับตัวให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐและความคาดหวังของสังคม โดยไม่ทำให้คุณค่าทางศาสนาและพันธกิจดั้งเดิมของโรงเรียนลดทอนลง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2564) ให้ความหมายเชิงนโยบายว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา คือแนวทางการจัดการที่มุ่งสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพการศึกษา ความยั่งยืนขององค์กร และการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่ในระบบการศึกษาได้อย่างมั่นคง

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก หมายถึง กระบวนการวางแผนและตัดสินใจเชิงระบบของผู้บริหาร ที่มุ่งใช้ทรัพยากรอย่าง

คุ้มค่า พัฒนา คุณภาพการศึกษา และธำรงอัตลักษณ์ทางศาสนา ควบคู่กับการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความอยู่รอดและความยั่งยืนของโรงเรียนในระยะยาว โดยกรอบกลยุทธ์การบริหารที่สอดคล้องกับยุคพลิกผัน ครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย การบริหารวิชาการ การบริหารทรัพยากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อเป็นแนวทางให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กสามารถปรับตัว อยู่รอด และพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว มีรายละเอียดดังนี้

4.1 กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงสร้างและนโยบาย

กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงสร้างเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดทิศทางและความสามารถในการปรับตัวของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในยุคพลิกผัน โครงสร้างการบริหารควรมีลักษณะกะทัดรัด ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาและบริบทสังคมที่ผันผวน (Fullan, 2016) ภายใต้กรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โรงเรียนเอกชนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการควบคู่กับความรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาและประโยชน์สาธารณะ การกำหนดโครงสร้างการบริหารจึงควรเน้นการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2564)

นอกจากนี้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กควรพัฒนานโยบายภายในที่เชื่อมโยงพันธกิจทางศาสนากับนโยบายการศึกษาของรัฐอย่างสมดุล เพื่อรักษาอัตลักษณ์ของโรงเรียนและสร้างความชอบธรรมในการดำรงอยู่ในระบบการศึกษาของประเทศ (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2565)

4.2 กลยุทธ์การบริหารด้านวิชาการและหลักสูตร

การบริหารวิชาการถือเป็นหัวใจของความอยู่รอดอย่างยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก โดยเฉพาะในบริบทที่ผู้ปกครองและสังคมให้ความสำคัญกับคุณภาพผู้เรียนและผลลัพธ์ทางการศึกษา กลยุทธ์ด้านวิชาการควรมุ่งพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่บูรณาการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานกับหลักศาสนา คุณธรรม และจริยธรรมอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565)

ในยุคพลิกผันการจัดการเรียนรู้ควรปรับจากการเน้นเนื้อหาไปสู่การพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียน เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และนโยบายการปฏิรูปการศึกษาไทยในปัจจุบัน (สุวิมล ว่องวาณิช, 2564) โรงเรียนขนาดเล็กสามารถใช้ความได้เปรียบด้านความใกล้ชิดระหว่างครูกับผู้เรียนในการออกแบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลและการดูแลเชิงคุณภาพการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้แบบผสมผสาน

(blended learning) และแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ควรดำเนินการอย่างเหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาโดยไม่เพิ่มภาระเกินความจำเป็น (ธนวัฒน์ นาคพงศ์, 2566)

4.3 กลยุทธ์การบริหารบุคลากรทางการศึกษา

บุคลากรทางการศึกษาเป็นทุนมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อคุณภาพและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก กลยุทธ์การบริหารบุคลากรในยุคพลิกผันจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร (employee engagement) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2564) โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูมีบทบาทหลากหลาย ทั้งด้านการจัดการเรียนรู้ การดูแลผู้เรียน และการทำงานร่วมกับชุมชน โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ การพัฒนาครูควรสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพครูและนโยบายการพัฒนาครูของประเทศ เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ (คุรุสภา, 2565)

นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กควรใช้ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานในการบริหารบุคลากร เพื่อสะท้อนอัตลักษณ์ของโรงเรียนและสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจและความร่วมมือภายในองค์กร (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2566)

4.4 กลยุทธ์การบริหารความสัมพันธ์กับชุมชนและเครือข่าย

การสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งกับชุมชนและเครือข่ายภายนอกเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยเสริมพลังให้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โรงเรียนควรมองชุมชนไม่เพียงในฐานะผู้รับบริการทางการศึกษา แต่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผู้นำศาสนา องค์กรศาสนา และองค์กรท้องถิ่น สามารถช่วยสนับสนุนทรัพยากร การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการปลูกฝังค่านิยมที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและศาสนา การดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตของชุมชนจึงเป็นทั้งการสร้างความหมายและความยั่งยืนให้แก่โรงเรียน (สมชาย นาคพงษ์, 2565)

ในยุคพลิกผันการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา โรงเรียนของรัฐและหน่วยงานภายนอก ยังเป็นกลไกสำคัญในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ และนวัตกรรมทางการศึกษา ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2566)

4.5 กลยุทธ์ด้านการปรับตัวและนวัตกรรม

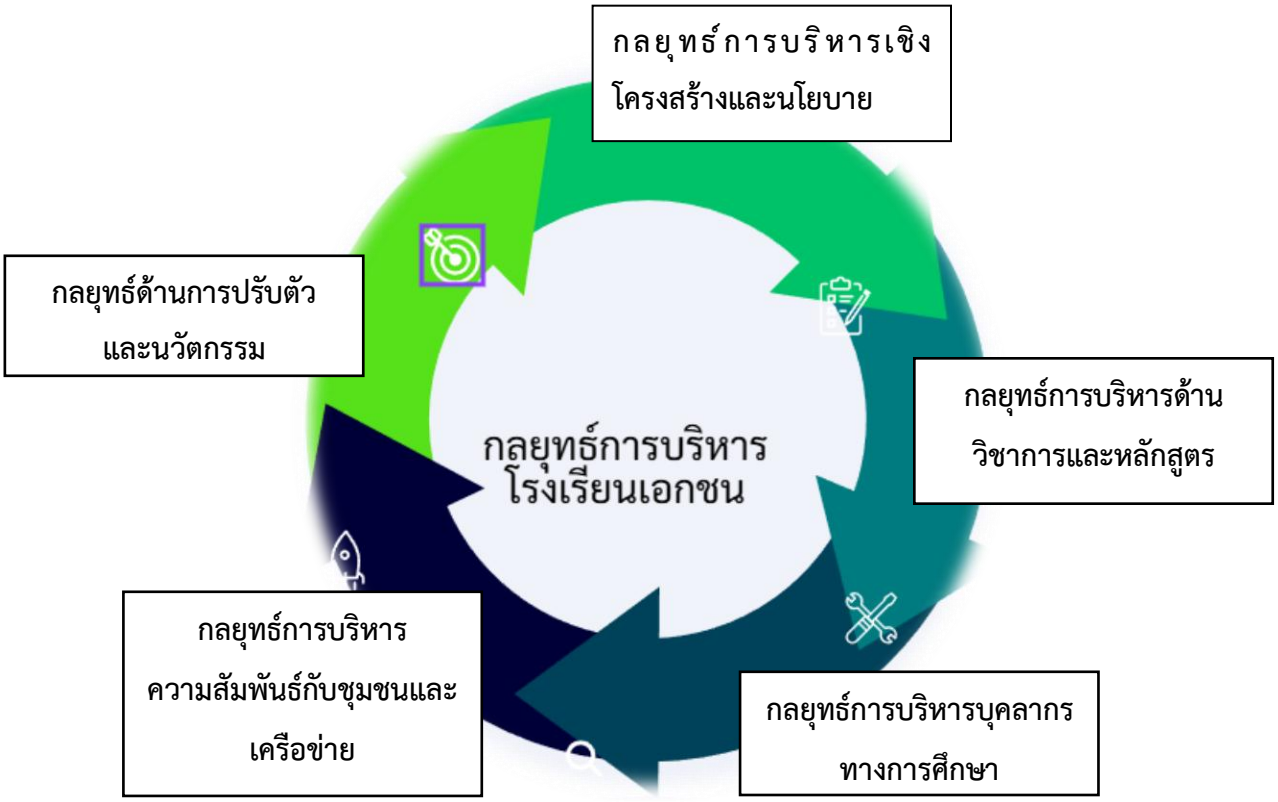
กลยุทธ์ด้านการปรับตัวและนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการดำรงอยู่ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กท่ามกลางบริบทของความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับ

บริบทของโรงเรียน ทั้งในด้านศักยภาพของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และฐานผู้เรียน เพื่อหลีกเลี่ยงการลงทุนที่เกินความจำเป็นและไม่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (ชุติมา วรรณศรี , 2565) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างมีเป้าหมาย เช่น ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียน แพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล หรือสื่อการเรียนรู้ผสมผสาน (blended learning) สามารถช่วยลดภาระงานเชิงเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสาร และขยายโอกาสการเข้าถึงการเรียนรู้ของผู้เรียนได้ โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการศึกษาทั้งระบบ (Fullan, 2016) แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องบริหารทรัพยากรอย่างรอบคอบและคุ้มค่า

นอกจากมิติด้านเทคโนโลยีแล้ว ความยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างและนโยบายภายในโรงเรียนยังเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการปรับตัวในระยะยาว โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กควรเปิดพื้นที่ให้เกิดการตัดสินใจเชิงกระจายอำนาจในระดับสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูและชุมชนในการกำหนดแนวทางการพัฒนา และสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดรับกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างทันท่วงที (Fullan, 2016) ดังนั้นในภาพรวมกลยุทธ์ด้านการปรับตัวและนวัตกรรมมิได้หมายถึงการเปลี่ยนแปลงเชิงเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กรในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และการกำหนดนโยบายภายในโรงเรียน เพื่อให้สามารถรักษาอัตลักษณ์ทางศาสนา ควบคู่กับการตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมและระบบการศึกษาในยุคพลิกผันได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1: การสังเคราะห์ปัญหาและกลยุทธ์การบริหารเชิงปฏิบัติ

ประเด็นปัญหา	**กลยุทธ์ที่นำเสนอ**	**แนวทางปฏิบัติ (Practical Implications)**
จำนวนนักเรียนลดลง	กลยุทธ์เชิงโครงสร้าง	สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) ระหว่างโรงเรียนในพื้นที่เพื่อแชร์ทรัพยากร
เทคโนโลยี AI พลิกผัน	กลยุทธ์นวัตกรรม	พัฒนาระบบเก็บคะแนนดิจิทัลและการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)
ขาดสภาพคล่องทางการเงิน	กลยุทธ์ความสัมพันธ์ชุมชน	สร้างโมเดลหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์กับองค์กรศาสนาและศิษย์เก่า



ภาพที่ 1 แสดงวงจรกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก

สรุปจากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิชาการที่เกี่ยวข้อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในยุคพลิกผันจำเป็นต้องมองการบริหารในลักษณะเชิงระบบและบูรณาการ โดยให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร การกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง และการธำรงอัตลักษณ์ทางศาสนาอันเป็นรากฐานสำคัญของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2564; Fullan, 2016) การบริหารเชิงโครงสร้างและนโยบายที่เน้นการกระจายอำนาจและธรรมาภิบาล จะช่วยให้โรงเรียนสามารถตัดสินใจได้อย่างคล่องตัวและตอบสนองต่อความไม่แน่นอนของนโยบายและสังคมได้อย่างเหมาะสม (ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์, 2565) ในมิติด้านวิชาการและหลักสูตร การบูรณาการหลักสูตรแกนกลางกับหลักศาสนา คุณธรรม และจริยธรรม ควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนตามแนวคิดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปกครองและชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565; สุวิมล ว่องวาณิช, 2564) ขณะเดียวกัน การบริหารบุคลากรที่มุ่งพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจ และยึดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเป็นฐาน จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรและสะท้อนอัตลักษณ์ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาได้อย่างชัดเจน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2564; คุรุสภา, 2565; พิชิต ฤทธิ์

จรูญ, 2566) นอกจากนี้การสร้างความสัมพันธ์เชิงหุ้นส่วนกับชุมชนและเครือข่ายภายนอก รวมถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรของโรงเรียน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยลดข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก และเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาอย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564; สมชาย นาคพงษ์, 2565; ชุติมา วรรณศรี, 2565) ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในยุคพลิกผันจึงมิใช่เพียงการปรับตัวเชิงเทคนิคหรือเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นการพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กรทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม และนโยบาย เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำรงอยู่ คงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ทางศาสนา และพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาวภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคมและระบบการศึกษา (Fullan, 2016; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2566)

ข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย

จากการวิเคราะห์บริบทเชิงโครงสร้าง แนวคิดยุคพลิกผัน และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก บทความนี้สามารถสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงนโยบายที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการดำรงอยู่และความยั่งยืนของสถานศึกษากลุ่มดังกล่าว ดังนี้

1. ข้อเสนอสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนา

1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กควรพัฒนาการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ยึด อัตลักษณ์ทางศาสนาและคุณธรรม เป็นแกนกลาง โดยบูรณาการอัตลักษณ์ดังกล่าวเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ หลักสูตร และการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแตกต่างเชิงคุณค่า (value differentiation) ภายใต้กรอบกฎหมายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

2) ควรเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยเน้นความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน อันเป็นลักษณะสำคัญของยุคพลิกผัน เพื่อให้การบริหารโรงเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและสังคม

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง ผู้นำศาสนา และชุมชนท้องถิ่นในฐานะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก โดยมองชุมชนไม่ใช่เพียงแหล่งสนับสนุนทรัพยากร แต่เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ที่ร่วมกำหนดทิศทางและความหมายของการจัดการศึกษา

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายระดับระบบการศึกษา

1) ระดับนโยบาย หน่วยงานภาครัฐควรพิจารณาปรับแนวทางการกำกับและส่งเสริมโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กจากรูปแบบ “การควบคุมตามกฎระเบียบ” ไปสู่ “การสนับสนุนเชิงกลยุทธ์” โดยคำนึงถึงความแตกต่างเชิงบริบทและภารกิจเฉพาะของโรงเรียนกลุ่มนี้

2) ควรมีการพัฒนากลไกสนับสนุนเชิงนโยบายที่เอื้อต่อความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการหลักสูตรและทรัพยากรบุคคล ภายใต้กรอบมาตรฐานขั้นต่ำที่ชัดเจน เพื่อเปิดพื้นที่ให้โรงเรียนสามารถออกแบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ทางศาสนาและบริบทชุมชนได้อย่างแท้จริง

3) ควรส่งเสริมระบบการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในลักษณะเฉพาะกลุ่ม (targeted professional development) โดยเน้นทักษะการบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการองค์กรขนาดเล็ก และการทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งเชิงระบบในระยะยาว

บทสรุป

บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนภายใต้บริบทของยุคพลิกผัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญคือความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของระบบการศึกษา สังคม และนโยบายสาธารณะ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กไม่อาจดำรงอยู่ได้ด้วยการบริหารจัดการเชิงกิจวัตรหรือการพึ่งพากลไกสนับสนุนจากรัฐเพียงอย่างเดียว หากจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกรอบรัฐธรรมนูญ กฎหมายการศึกษา หลักสูตร และบริบทชุมชนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ สาระสำคัญที่บทความ คือ ความสำคัญของกลยุทธ์เชิงอัตลักษณ์ ในฐานะหัวใจของการสร้างความแตกต่างและความชอบธรรมทางสังคมของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็ก กลยุทธ์ดังกล่าวมิได้หมายถึงการเน้นศาสนาในเชิงสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการบูรณาการคุณธรรม จริยธรรม และคุณค่าทางศาสนาเข้ากับการจัดการศึกษา การบริหารบุคลากร และการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างสอดคล้องกับกรอบกฎหมายและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ อัตลักษณ์ที่ชัดเจนและได้รับการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงทำหน้าที่เป็นทุนทางสังคม (social capital) ที่ช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ ความศรัทธา และการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสังเคราะห์พบว่าความยั่งยืนของสถานศึกษาต้องอาศัยการทำงานที่เชื่อมโยงกันทั้ง 5 กลยุทธ์ในลักษณะองค์รวม (Holistic View) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการโรงเรียนศาสนาในบริบทต่างประเทศ เช่น มาเลเซีย ที่เน้นความยืดหยุ่นเชิงนโยบายควบคู่กับการรักษาอัตลักษณ์ อย่างไรก็ตาม ควรมีการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคตเพื่อทดสอบประสิทธิภาพของกลยุทธ์เหล่านี้ในแต่ละพื้นที่ที่มีบริบททางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

โดยภาพรวมแนวโน้มความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กในสังคมไทยมิได้ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรหรือทรัพยากรเชิงกายภาพเป็นหลัก หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการแปลงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างให้เป็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ ผ่านการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ การใช้หลักสูตรอย่างยืดหยุ่นภายใต้กรอบกฎหมาย และการเชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับชุมชนอย่างมีความหมาย บทความนี้จึง

สะท้อนให้เห็นว่า หากโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาขนาดเล็กสามารถพัฒนากลยุทธ์การบริหารที่ยึดอัตลักษณ์เป็นศูนย์กลางและตอบสนองต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โรงเรียนย่อมมีศักยภาพในการดำรงอยู่และพัฒนาอย่างยั่งยืนในยุคพลิกผันของการศึกษาไทย

ทั้งนี้ กลยุทธ์การบริหารที่มุ่งเน้นการรักษาอัตลักษณ์ควบคู่กับการปรับตัวเชิงนวัตกรรมนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาในประเทศมาเลเซีย โดย Roslan et al. (2021) ที่พบว่าความยั่งยืนของโรงเรียนศาสนาขนาดเล็กขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับหลักสูตรศาสนา เช่นเดียวกับในประเทศอินโดนีเซียที่ Mukhtar et al. (2020) เน้นย้ำว่าการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน (Strategic Networking) เป็นปัจจัยวิกฤตที่ช่วยให้โรงเรียนศาสนาสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความผันผวนทางเศรษฐกิจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์การบริหารเชิงระบบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารการศึกษาสามารถรักษาสมดุลระหว่างพันธกิจทางศาสนาและความต้องการของสังคมยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons, 57*(3), 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). SAGE Publications.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.

Mukhtar, K., Javed, K., Arooj, M., & Sethi, A. (2020). Advantages, limitations and recommendations for online learning during COVID-19 pandemic era. *Pakistan Journal of Medical Sciences, 36*(COVID19-S4), S27–S31. https://doi.org/10.12669/pjms.36.COVID19-S4.2785

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

Roslan, N. S., & Halim, A. S. (2021). Enablers and barriers to online learning among medical students during COVID-19 pandemic: An explanatory mixed-method study. *Sustainability, 13*(11), 6086. https://doi.org/10.3390/su13116086

ชลชัย ศรีเชียง, อัจฉรา นิยมาภา, และสุรจิตร ศิริอังคาวุธ. (2567). กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาอัจฉริยะของโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตภาคกลาง. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 12*(6), 2404–2417. https://so03.tci-thaijo.org/index.php/journal-peace/article/view/275586

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. (2565). *Active learning: มโนทัศน์ วิธีการ และเทคนิค*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

คุรุสภา. (2565). *มาตรฐานวิชาชีพครู*. คุรุสภา.

พระมหานพดล ซามาตย์, โกญจนาท เขื่อนแก้ว, และปัญญา ยอดโอวาท. (2565). กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อความอยู่รอดอย่างมีคุณภาพของโรงเรียนอนุบาล สังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 7*(2), 855–866. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/mcjou/article/view/257196

พิมพันธ์ เดชะคุปต์. (2565). *การจัดการศึกษาเชิงคุณค่าและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2564). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์ทิพยวิสุทธิ์.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2564). *การประเมินเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในศตวรรษที่ 21*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2564). *รายงานสถานการณ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2565). *รายงานสถานการณ์โรงเรียนเอกชนในประเทศไทย*. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *ทิศทางการพัฒนาการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21*. กระทรวงศึกษาธิการ.